



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

Trabajo Escrito vía cursos de educación continúa

T E S I N A

EVALUACIÓN INTEGRAL DE PROVEEDORES

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
QUÍMICA FARMACÉUTICA BIÓLOGA**

PRESENTA

LUZ ADRIANA MARTÍNEZ MARTÍNEZ.

MÉXICO, D. F. 2013.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE :	Georgina Margarita Maya Ruiz
VOCAL :	María del Socorro Alpizar Ramos
SECRETARIO :	Verónica Zamora Salazar
1er. SUPLENTE :	Jorge Antonio Vela Díaz
2° SUPLENTE :	Jorge Rafael Martínez Peniche

Sitio en donde se desarrolló el tema:

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Química
Laboratorio de Tecnología Farmacéutica.

ASESOR DEL TEMA :
M en F María del Socorro Alpizar R.
SUSTENTANTE (S) :
Luz Adriana Martínez Martínez

ÍNDICE

	Pág.
1. OBJETIVOS.....	1
1.1. Objetivo General	
1.2. Objetivos Particulares	
2. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD	2
2.1. Historia de la calidad	
2.2. ¿Qué es la calidad?	
2.3. Enfoque americano y japonés de la calidad	
2.4. Niveles de calidad	
2.5. Consecuencias de la falta de calidad	
2.6. Los ceros de la calidad	
2.7. Sistemas de calidad	
3. SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE	19
3.1. ¿Qué es un cliente y un proveedor?	
3.2. Enfoque al cliente	
3.3. Elementos e importancia del enfoque al cliente	
3.4. Por qué es necesaria la calidad en el servicio	
3.5. Medida de la calidad en el servicio	
3.6. Cuáles son los indicadores de la calidad en el servicio	
3.7. Las nuevas normas ISO 9000:2000	
3.8. El ciclo del servicio al cliente	
3.9. Satisfacción de las necesidades del cliente	
3.10. Estrategias del servicio al cliente	
3.11. Estrategia para fidelizar al cliente	
3.12. Ventajas de un buen servicio al cliente	
3.13. Qué ofrecen al cliente	
3.14. Cultura de servicio	
3.15. Cómo involucrar a los empleados con el servicio al cliente	
3.16. Puntos clave para una buena atención al cliente	
4. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	38
4.1. Descripción de la industria farmacéutica	
4.2. Guía general para evaluación de proveedores	
4.3. Auditoria inicial y seguimiento de proveedor.	
4.4. Medición de la satisfacción relación cliente-proveedor	
5. CONCLUSIONES.....	46

6. BIBLIOGRAFÍA.....	47
----------------------	----

CAPÍTULO I

OBJETIVOS

1.1. Objetivo general

Presentar una guía de selección de proveedores que permita evaluar la metodología para la selección, evaluación de desempeño y su seguimiento dentro de la industria farmacéutica.

1.2. Objetivos Particulares

- Desarrollar un cuestionario de evaluación a proveedores de materias primas que permita identificar los puntos críticos (mejora o riesgo) de la gestión realizada, para impulsar la retroalimentación cruzada para el mejoramiento continuo.
- Evaluar y seleccionar a los proveedores de servicios e insumos adecuados, con la finalidad de definirlos exactamente antes de elegirlos como proveedores mediante la aplicación de una evaluación / cuestionario que permita la toma de decisión correcta de acuerdo a las estrategias o política de la empresa.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

La "Calidad" se ha convertido desde hace algunos años en una de las estrategias más importantes en las organizaciones, a fin de ser competitivas en el mercado. Por lo anterior es necesario generar una cultura de calidad y mantenerla.

Es indispensable contar con sistemas de calidad maduros, al tenerlos las organizaciones obtendrán beneficios reflejados en la obtención de utilidades, de esto es de lo que se han dado cuenta las empresas en la actualidad, por lo tanto se han dado a la tarea de asegurar la calidad, lo cual requiere de atención y seguimiento.

En este capítulo se darán a conocer diferentes conceptos de calidad para tener un entendimiento claro del concepto para cuando se aborde la Calidad en la evaluación a proveedores.

2.1 HISTORIA DE LA CALIDAD

Para conocer el inicio del concepto Calidad dentro de la historia de la humanidad es necesario remontarse a los primeros esfuerzos de producción de productos o servicios. Era motivo de gran orgullo para el fabricante que su producto cumpliera correctamente con la función para la cual había sido fabricado y por lo mismo la calidad con que se fabricaba algún producto o se brindará algún servicio comenzó a ser un factor cada vez mas importante en los procesos de producción.

Durante la Edad Media se comenzó a utilizar marca en los productos, esto generó un interés muy grande por mantener una buena reputación de ella.

La Revolución Industrial significó un parte aguas en la historia de la humanidad, ya que es a partir de dicha etapa que comienzan a implementarse nuevos y modernos sistemas de producción, que dieron como resultado la creación de una nueva fuerza de trabajo más dividida y totalmente especializada. Estos cambios dieron como resultado un elevado monto de producción, pero en

ocasiones la especialización en un área de producción puede generar en el trabajador una pérdida de identidad con el producto.

Por lo anterior, surgió la necesidad de inspeccionar el producto después de su fabricación para lo cual fue necesario crear estándares de calidad de los productos.

En la Segunda Guerra Mundial el gobierno comenzó a exigir a la industria grandes cantidades de materiales de calidad elevada pues los organismos de defensa exigían contar con técnicas de control de calidad debido a los altos volúmenes de adquisición.

Debido a que en 1979 la Comunidad Europea contaba con una gran diversidad de idiomas, monedas, tecnologías y regulaciones, crearon la Organización Internacional de Normalización o ISO, que tendría como función la elaboración de normas que produjeran los mismos resultados en todos los países sin importar sus diferencias. Los trabajos de esta normatividad se publicaron en 1987 con las cinco normas sobre el aseguramiento de la calidad ISO 9000.

Con los antecedentes históricos mencionados anteriormente, surgen dos corrientes que provocaron un profundo impacto en la calidad:

La calidad japonesa es la primera corriente que surge. Los japoneses implementaron algunos pasos para poder introducir sus productos en mercados internacionales los cuales son:

- Los cambios fueron llevados a cabo directamente por la alta administración.
- La disciplina de la calidad fue implementada en todos los niveles y funciones de la empresa.
- Los proyectos de mejoramiento continuó a un paso revolucionario.

“La segunda corriente fue el realce que se dio a la calidad del producto en la mente del público. Varias tendencias convergieron en este énfasis: los casos de demanda sobre el producto, cuidado del medio ambiente, la presión de las

Organizaciones de consumidores y la conciencia del papel de la calidad en el comercio, las armas y otras áreas de competencia internacional.”¹

En Japón el control de calidad dependía enteramente de la inspección, implementaron que las actividades de control de calidad debían efectuarse bajo el nombre de "Círculos de control de calidad", basándose en los siguientes conceptos para poder ser creados:

1) El voluntarismo: Los Círculos de Calidad han de crearse voluntariamente, no por órdenes superiores.

2) Autodesarrollo: Los miembros deben estar dispuestos a estudiar.

3) Desarrollo mutuo: Los miembros deben aspirar a ampliar sus horizontes y cooperar con otros círculos.

4) Participación total: Los círculos deben fijarse una meta final a la participación de los empleados.

2.2 ¿QUÉ ES LA CALIDAD?²

La Calidad puede definirse simplemente como la cualidad de un hecho o de un producto que nos produzca alguna clase de satisfacción personal. Muchos autores la han expresado de diferentes maneras:

Philip B. Crosby Norteamericano, creador del concepto “Cero Defectos”, considera que:

“La Calidad Total es el cumplimiento de los requerimientos donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento”

¹Juran J. M., Gryna F. M; Análisis y Planeación de la Calidad.

²ISHIKAWA, Karou. ¿Qué es el Control de la Calidad?

Edwards Deming, menciona que la calidad solo puede definirse en función de cada sujeto.

Joseph M. Juran, su pensamiento: "La calidad es el conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes"

Ishikawa, menciona que "la calidad no debe ser entendida sólo como un elemento de los productos, también como parte del servicio posventa, así como de la administración en general y la vida humana"

Feigenbaum, dice que la calidad está determinada por el cliente y basado en la experiencia real de éste con el producto o servicio.

El término calidad se debe de plantear desde diferentes escenarios y así poder comprender que para un cliente externo o interno, es un servicio que satisface sus necesidades y expectativas. Para un comprador es una entrega que corresponde en todos los sentidos a las normas y exigencias del pedido.

Para un responsable de producción, es la conformidad con los métodos y con las prácticas comunes. Para la dirección de finanzas, son presupuestos que se equilibran. Para el empleado, es el reconocimiento de su trabajo como algo altamente satisfactorio. Para los accionistas, es un buen rendimiento sobre sus inversiones de capital. Para la empresa, la calidad es una cuestión de continuidad en el mercado.

Calidad es satisfacer al cliente, durante toda la vida del producto en el mercado. Calidad, puede ser también cumplir con los requerimientos, y esto representa valor para el cliente.

Con la revisión anterior de las diferentes definiciones de calidad, procedemos a realizar algunas preguntas: ¿Porque se enfatiza ahora tanto en la calidad? ¿Por qué se insiste tanto en satisfacer al cliente? Antes se pensaba en los servicios con baja calidad, maltrato a los clientes y altos precios, y los clientes soportaban porque no tenían otra alternativa; de igual forma antes eran pocas las empresas que satisfacían al cliente y al extenderse en la práctica, aquellas que no lo hacen están en desventaja competitiva.

2.3 ENFOQUE AMERICANO Y JAPONÉS DE LA CALIDAD³

A continuación se detalla el enfoque americano y japonés de la calidad,

Enfoque Americano

Principios de calidad de Edwards Deming

- 1.- Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión. La dirección debe demostrar constantemente su compromiso con esta declaración.
- 2.- Adoptar la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de la cultura organizacional.
- 3.- Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos.
- 4.- Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base de las metas del precio. ***Provoca a las organizaciones a buscar solo un proveedor de cada insumo y de esta manera crear un relación de lealtad y confianza.***

³ HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. "Introducción a la Administración".

5.- Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios. En una organización cada tarea, actividad, trabajo u operación forman parte de un proceso y sólo comprendiendo el rol de cada una de ellas cumple con la estrategia de servicio al cliente o usuario y se podrá brindar un mejor producto.

6.- Instituir el entrenamiento con base en un sistema y en las necesidades. Controlar un proceso exige comprender el sistema y la forma en que puede ser afectado.

7.- Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua. Se necesita un nuevo liderazgo, el liderazgo no es dirigir a través del miedo, sino por la confianza mutua.

8.- Expulsar el temor. Crear confianza. Crear un clima de innovación. La gente debe sentir seguridad respecto a lo que hace.

9.- Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de staff también, hacia las metas y propósitos de la empresa. Los esfuerzos de cada uno dentro de la organización deben ser aprovechados para cumplir con la misión.

10.- Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo. Una vez puesta en marcha la cultura de calidad, las exhortaciones sobran. Dice Deming... Hágalo bien a la primera.

11.- Eliminar las cuotas numéricas de producción. Dándole prioridad a la calidad del proceso.

12.- Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura. El orgullo está en contribuir en la calidad y estar consciente de la participación en el proceso productivo.

13.- Fomentar el auto mejoramiento y la calidad de vida. No se debe miedo a preparar a la gente, ya que al mejorar mediante la capacitación, su desempeño se potencializa.

14.- Empezar la acción para la transformación. Un programa de mejora se debe sostener con una estructura interna que facilite el proceso de mejora continua, pero se debe evitar la burocratización.

Aspectos de la Calidad según Juran:

- 1.- Técnicos
- 2.- Humanos

Señala que los problemas de calidad se deben básicamente a la mala dirección más que a la operación. Considera que todo programa de calidad debe tener:

- 1.- Educación masiva y continua.
- 2.- Programas permanentes de mejora.
- 3.- Liderazgo participativo para la mejora continúa.

Defensor del control estadístico del proceso (CEP) J. M. Juran propone diez pasos para la mejora de la calidad:

- 1.- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
- 2.- Determinar metas de mejoramiento.
- 3.- Organizarse para lograr estas metas (comités, equipo, reuniones.)
- 4.- Proporcionar entrenamiento.
- 5.- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- 6.- Reportar los problemas sin calcular los errores.
- 7.- Dar reconocimiento.
- 8.- Comunicar los resultados.
- 9.- Mantener consistencia en los registros.
- 10.- Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la compañía.

Filosofía del Mejoramiento de la Calidad de Philip Crosby:

De acuerdo con la filosofía de mejoramiento de la calidad desarrollada y enseñada por Philip Crosby existen tres componentes básicos para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de la calidad:

a) Cuatro fundamentos o pilares de la calidad, Crosby sostiene que un programa para mejorar la calidad debe asentarse sobre cuatro fundamentos que son mutuamente complementarios:

- Pleno involucramiento de la dirección.
- Administración profesional de la calidad.
- Programas originales.
- Reconocimiento.

b) Cinco principios de la dirección por calidad:

- Calidad significa cumplir los requisitos de funcionamiento del producto; no es elegancia, no es lujo, o un precio alto.
- No existen problemas de calidad, los problemas surgen por mala calidad o falta de ella.
- No existen ahorros al sacrificar la calidad; siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez evitando re-procesos, desperdicios y deterioro de la imagen por la insatisfacción de los clientes.
- La única medida de desempeño es el costo de calidad.
- El único estándar de desempeño es de cero defectos.

c) Catorce pasos operan un programa de mejoramiento de la calidad: de los fundamentos y principios de la calidad, Crosby desprende catorce pasos para planeación implementación y operación de un programa exitoso en el mejoramiento de la calidad:

- 1) Compromiso pleno de la alta gerencia y la dirección con la calidad
- 2) Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad con miembros de cada uno de los departamentos de la empresa.
- 3) Determinar el nivel actual de la calidad en toda la empresa con base en el diseño del producto, analizando las fallas en todas las áreas.
- 4) Estimar el costo del incumplimiento de las normas de calidad o de la no calidad.
- 5) Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad que enfrenta la organización, buscando que todos sus miembros tomen conciencia de la problemática.
- 6) Detección de oportunidades de mejoramiento mediante la participación.
- 7) Establecimiento de un comité para llevar a cabo un programa de cero defectos.
- 8) Capacitar a los líderes formales (supervisores) para que difundan entre sus subordinados el programa de mejoramiento y sus objetivos.
- 9) Llevar a cabo el día cero defectos, cuya finalidad es que todo el personal se dé cuenta que puede lograrse realmente el cero defecto.
- 10) Convertir los compromisos en acciones alentando a que todos establezcan metas de mejoramientos personales y grupales.
- 11) Búsqueda de las causas. En este paso se pretende que los empleados trabajen para encontrar las causas de los errores para eliminarlas.
- 12) Implantar programas periódicos de reconocimiento a todos aquellos que logren sus metas de mejoramiento.
- 13) Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad de las áreas.
- 14) Iniciar nuevamente el ciclo. Un programa de mejoramiento de la calidad según Crosby, se lleva entre un año y, diez u ocho meses la rotación de personal y de cambios internos pueden robar parte del esfuerzo inicial, o bien, haberse creado vicios en su funcionamiento por lo cual es necesario formar un nuevo comité e iniciar nuevamente todo el ciclo.

Enfoque Japonés

Pensamiento de Kobayashi:

Presentó los beneficios que obtienen las organizaciones al establecer un concepto de equipos de trabajo, con el objetivo de romper con las estructuras y principios de autoridad.

A continuación se citan algunas palabras de Kobayashi, que permitieron que se fortaleciera su concepto el objetivo del control de calidad es: “Conseguir la satisfacción del cliente, es decir, la adecuación del producto o servicio proporcionado por la empresa al uso que de él hará el cliente.”

Enfoque de la Calidad Total según Kaoru Ishikawa:

Señala que el enfoque de la calidad total puede apoyarse:

- Gráfico del proceso. Herramienta de la calidad total que permite analizar los procesos paso a paso, desde su inicio hasta la obtención del producto deseado, y conocer en cada paso las fallas más comunes en que se incurre.
- Hoja de registro y lista de verificación. Hitoshi Kume define a la hoja de registro como “un formato pre-impreso en el cual aparecen los datos que se van a registrar, de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente”.
- Diagrama de Pareto. Es una gráfica de barras que muestra la distribución de los datos registrados, de mayor a menor, para atacar los problemas con base a los de mayor frecuencia o incidencia. Lleva el nombre el nombre de Pareto pues se basa en el principio establecido en Vilfrido Pareto donde se ha explotado a diferentes situaciones, generalizándose para establecer que 20% de las variables causa el 80% de los efectos, por lo que se ha denominado regla del 80-20.

Ishikawa ha considerado la aplicación del principio de Pareto como una de las siete herramientas básicas para analizar y resolver problemas originados por mala calidad de los productos.

- El diagrama causa-efecto (“Espina de pescado”). Lleva ese nombre ya que a través de un diagrama parecido a un pescado se busca conocer la causa raíz del problema.
- Análisis de correlación y dispersión. Muestra la relación de correspondencia entre dos variables.
- Gráfico de control. Permite observar la variabilidad de las fallas durante un proceso a través del tiempo. Consiste en determinar una línea central o punto medio de aceptación y un par de límites de tolerancia de aceptación, inferior y superior. Todos los valores registrados en la gráfica representan el resultado correcto de funcionamiento del proceso y todos los registros fuera de esos límites están fuera de control.
- Histogramas: Representación gráfica y ordenada de los datos recabados en una hoja de registro, permite ver la frecuencia de las desviaciones.

2.4 NIVELES DE CALIDAD

Una vez conocidas las diferentes definiciones de Calidad, es necesario saber que existen cuatro niveles y qué involucra cada uno de ellos:

- 1) El control de la calidad
- 2) El aseguramiento de la calidad.
- 3) La administración de la calidad.
- 4) La calidad total

Control de la calidad: Es la gestión de la calidad por la cual el resultado de un procedimiento o de una actividad se mide para comparar los datos con los datos con los objetivos propuestos. Básicamente es el conjunto de actividades y técnicas empleadas para lograr y mantener la calidad de un producto, proceso o servicio.

Aseguramiento de la calidad: La dirección verifica el buen funcionamiento del proceso y de los resultados de los procedimientos para alcanzar los resultados previstos. Es el aseguramiento de la calidad quien comienza a establecer los requisitos que se deben cumplir por quien realiza el trabajo, después deben ser proporcionados todos los medios necesarios para cumplir con los requisitos y por ultimo quien realice el trabajo debe tener un estímulo para dar cumplimiento a los requisitos.

Administración de la calidad: Es una función de planificación de organización, dirección, control y aseguramiento de la calidad.

Calidad total: Es una filosofía de administración centrada en la movilización de toda la organización hacia la satisfacción, también se puede decir que la calidad total es un concepto, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está enfocado al cliente.

La calidad total es la mejoría permanente del aspecto organizacional, el gerencial, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario de más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

La etapa más concreta del camino de la calidad total consiste, en medir el nivel de calidad para enfocar la atención eficazmente en aspectos particulares de la organización: se desarrollan índices de calidad; análisis estadísticos que trazan el comportamiento de la calidad, ayuda a realizar un diagnóstico y hacer pronósticos.

2.5 CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE CALIDAD

Cuando la falta de calidad se manifiesta interna o externamente, se cometen errores cotidianamente y se afecta el servicio al cliente. Las consecuencias de las actividades anteriormente mencionadas repercuten directamente sobre la eficacia de la organización y sobre los costos de fabricación, lo que obviamente son pérdidas en la organización.

2.6 LOS CEROS DE LA CALIDAD⁴

La gestión de la calidad podría definirse como una serie de ceros conocidos como los Ceros de la Calidad:

CERO ERROR

+ CERO RETRASOS

+ CERO QUEJAS

+ CERO REPETICIÓN DE TRABAJOS

+ CERO RECLAMACIONES

+ CERO PÉRDIDAS

+ CERO DESIDIA

+ CERO DESPERDICIOS

= 100% DE EFICACIA

En el momento en que se está insatisfecho con los resultados, es necesario modificar la manera de operar.

Es necesario aprender a medir el tiempo de respuesta y de ejecución de las tareas, el número de movimientos establecidos.

También se debe aprender a verificar frecuentemente con los clientes, tanto internos como externos, si la calidad de los servicios recibidos cumple siempre con sus expectativas.

⁴LEGAULT, Gilles. "Alcanzar la Calidad Total en una empresa de Servicios".

No hay una mejora sin una apreciación de nivel de calidad: no se perfecciona lo que no se conoce. En la búsqueda de la calidad total se impone otra orientación: “Medir para mejorar y no para controlar”

2.7 SISTEMA DE CALIDAD

Un sistema de gestión es un método de trabajo mediante el cual se asegura la conformidad de ciertas actividades con los requisitos determinados.

Entonces, un sistema de calidad se podría definir como la siguiente frase: “Escribe como trabajas y trabaja según lo escrito”.⁵

Todo sistema de gestión de la calidad consta básicamente de dos partes.

1. La definición de los procesos de la empresa y las responsabilidades y funciones del personal.
2. Los recursos necesarios para la correcta realización de dichos procesos:
 - Recursos físicos: infraestructura.
 - Recursos humanos: personal.

Los puntos clave para poner en marcha un sistema de calidad:

1. Cumplimiento de requisitos.
2. Definición de un método de trabajo.
3. Ejecución de un método de trabajo.
4. Medir los resultados.
5. Actuar basándose en los resultados.

⁵SENTLE Andrés; MARTÍNEZ Eduardo; MARTÍNEZ Nicolás. Calidad en los Servicios.

A continuación se presenta un esquema que permite observar la inter-relación que existe en los 5 puntos anteriores.

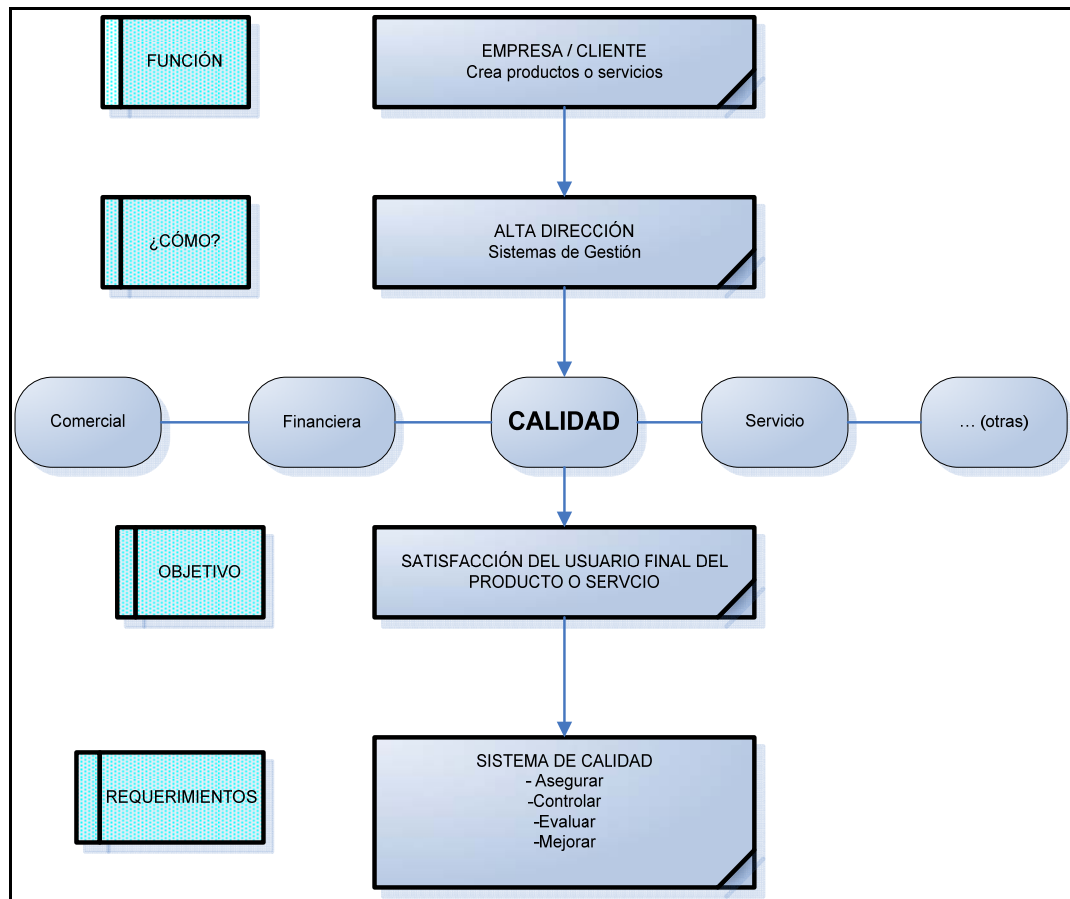


Figura 1 Estructura general para identificar la necesidad de un sistema de calidad.
Fuente: Feigenbaum Armand V. Control total de la calidad, México 1993.

Cumplimiento de requisitos: para lograr el cumplimiento se deben satisfacer sus necesidades. Estas necesidades se deben convertir en requisitos o especificaciones, que servirán de punto de partida para que se defina el sistema de calidad que se requiere. Podemos basarnos en las normas que pueden utilizar la organización para satisfacer los requisitos de los clientes.

Definición de un método de trabajo: se deben establecer procedimientos normalizados de operación. Después de establecer los procesos, se debe dar seguimiento al cumplimiento de los mismos y mantener documentado.

Ejecución de un método de trabajo: una vez definido un método de trabajo en los procedimientos, el sistema de calidad también debe asegurar que se cumplan los requisitos que en ellos se han determinado. Cerciorarse de que existen los medios materiales y humanos necesarios para ejecutar los procedimientos es un paso que debe quedar resuelto previamente.

Medir los resultados: los procesos se deben controlar para verificar que cumplen con los requisitos que se han definido inicialmente. También se debe comprobar los resultados obtenidos con los objetivos previstos.

Actuar basándose en los resultados: con los resultados obtenidos, la información analizada, servirá de base para introducir cambios en el sistema de calidad que suponga mejoras. También ayudará a definir nuevos objetivos de la organización y ajustar los que ya existen. Con estos nuevos términos de medir y actuar se completa el Ciclo de la Calidad de Deming, que contiene la filosofía de los sistemas de gestión de la calidad: la realimentación de datos servirá para la mejora continua del sistema.



Figura 2 Ciclo de Calidad de Deming
Fuente: Salazar Munch. Más allá de la excelencia de la calidad. 2007.

CAPÍTULO IV

SERVICIO Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Al participar en mercados tan competidos y tan exigentes como los actuales, se hace necesario contar con herramientas efectivas para no perder ninguna oportunidad y poder tomar ventajas competitivas. Si no ofrecemos calidad, buen precio, atenciones y confianza a nuestros clientes no será posible mantenernos en el mercado.

3.1 ¿QUÉ ES UN CLIENTE Y UN PROVEEDOR?

Un cliente interno es todo elemento dentro de la organización al que se debe poner atención, cualquiera que sea el motivo. Un ejemplo claro, son las personas del área de producción que solicitan al departamento de compras materias primas y otros recursos en tiempo y cantidad para completar el buen funcionamiento del área de producción.

Un cliente externo son todas las personas ajenas a la organización que requieren de nuestros productos y/o servicios, por ejemplo clientes externos son aquellos que compran un pasaje de autobús, insumos en un supermercado, etc.

Un proveedor interno son los trabajadores de la empresa que cumplen la función de abastecer de recursos a los distintos departamentos de la organización e incluso a los de su misma área.

Un proveedor externo, son personas o empresas que proveen de insumos a organizaciones, empresas para que éstas desarrollen su negocio. Por ejemplo, un fabricante que provee de excipientes a la industria farmacéutica.

A continuación se muestra un ejemplo de la relación cliente proveedor en una industria:

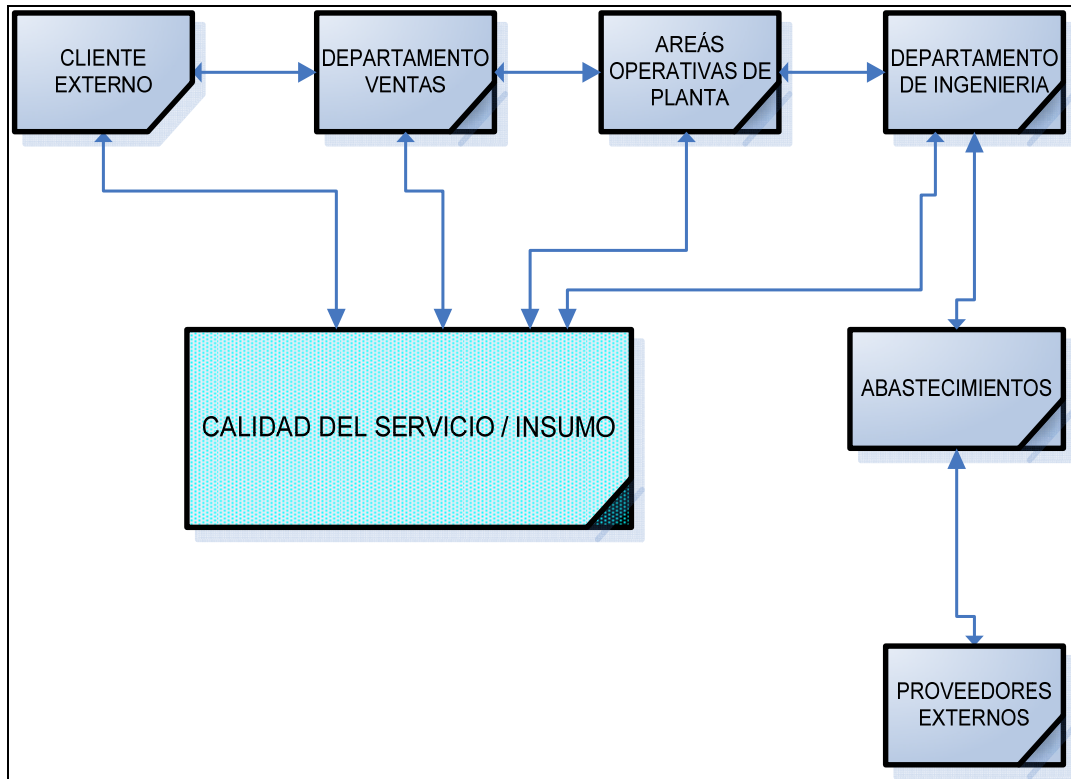


Figura 3. Relación de cliente-proveedor de la empresa

Fuente: Larrea Pedro, Calidad de servicio. 2001.

3.2 ENFOQUE AL CLIENTE

El enfoque al cliente consiste en definir y difundir la visión de la organización orientada a la satisfacción del cliente. La definición de esta visión corresponde a la alta dirección de la organización.

La visión hacia los clientes está basada en la política de calidad, la que marca la ruta de todos los empleados de la organización desde que ingresan a ella. Después de establecer la visión y políticas relacionadas con los clientes externos se debe difundir y explicar. Esta labor debe hacerse en el proceso de inducción, en las acciones de capacitación, en las relaciones jefe-subordinado,

en las reuniones, en los puestos de trabajo, en los puntos de venta, etc. Pero lo más importante es el seguimiento a que se aplique.

Un cliente merece nuestro el mejor trato y atención, motivo por el cual se debe poner especial atención en la **calidad** y el servicio que le proporcionamos día con día.

Para tener un cliente satisfecho se debe cumplir con las expectativas que este requiere, ya sea de un producto o servicio que se le está ofreciendo, otorgando el precio, conveniencia y estatus que busca el consumidor, así como el margen y el manejo operativo que el cliente necesita.

Algunos de los componentes de la calidad en el servicio incluyen el trato, la comunicación verbal y no verbal, la capacidad de escuchar, comprensión y apoyo entre cliente y proveedor.

¿Qué implica la calidad en el servicio al cliente?

- Dominio en las tareas, servicios, insumos etc. de las funciones que ofrece el proveedor al cliente.
- Comunicación con el cliente al hacerlo sentir que forma parte importante de la empresa.
- Un cliente también se muestra satisfecho cuando es apoyado por un equipo de trabajo que siempre esté a su servicio como pueden ser técnicos, repartidores, vendedores, gerencia, asesores, etc.

Se debe tener siempre la disposición de escuchar, asesorar y apoyar al cliente lo más posible con el fin de incrementar la penetración e incidencia en el mercado, para lograr acuerdos y negociaciones que benefician a ambas partes.

3.3 ELEMENTOS E IMPORTANCIA DEL ENFOQUE AL CLIENTE.

Dentro de los elementos que se encuentran en el enfoque al cliente son:

- El contacto con el cliente de manera personal, aquel que se lleva a cabo de la manera más directa en donde el cliente y en este caso la empresa se comunican de manera personal.
- La relación con el cliente la forma en que la empresa establece su atención con el cliente.
- Abrir las puertas de las instalaciones al cliente, hacerle sentir confianza en los servicios/productos que brinda.

La importancia de cómo una empresa establezca el servicio al cliente le proporciona una ventaja debido a que esto es vital, lo que provoca que sus clientes se sientan contentos con la empresa y le ayuda a que sus clientes se mantengan firmes con la empresa, además que esto sirve de retroalimentación ya que a través de las quejas que los clientes le proporcionen pueden ir mejorando el servicio y conocer cuáles son las necesidades de los clientes para que sean satisfechas.

3.4 ¿POR QUÉ ES NECESARIA LA CALIDAD EN EL SERVICIO?

Las empresas que se logran diferenciar por sus servicios de los de la competencia pueden establecer mayores precios en sus productos o servicios que proporcionan y lograr mayores márgenes de beneficio de la economía y logran un crecimiento mayor en etapas de auge económico.

Debido a estas situaciones es necesaria la excelencia en la calidad en el servicio y está presente en la mente de todos. Esta puede ser una herramienta para que las empresas que no pueden competir con otras más poderosas que ellas por la falta de tecnología, infraestructura, precio, etc., y se enfocan a brindar una buena atención al cliente y empezar a crear una cultura de servicio.

La calidad de servicio hace que una compañía pase de ser un objeto oculto a ser uno reconocido. Una buena calidad en el servicio le permite tener personalidad y privilegiada ante sus consumidores. Para poder convertirse en líderes en servicio las empresas deberán de llevar bien a cabo dos aspectos los cuales son el diseño y la realización, el cual es el compromiso que lleva vender un producto y la forma en que este se lleva a cabo.

Algunos problemas que enfrentan las empresas para establecer la calidad en el servicio son:

1. No se tienen perfectamente definidos la cultura y la calidad del servicio.
2. La calidad del servicio no es medida estadísticamente, la cual no se controla y por tanto no se mejora.
3. Existe demasiada rotación de personal.
4. No cuentan con una cultura de invertir en la calidad.
5. No cuentan con estándares de calidad.
6. No se dan cuenta o no se percatan de que la competencia en la actualidad radica en el servicio que se brinda al consumidor.

3.5 MEDIDA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Aparentemente el servicio es intangible, sin embargo es necesario contar con estándares de medida lo más claros posibles como referencia para lograr los resultados de satisfacer al cliente y lograr una mejora continua.

En la actualidad existen normas que permiten llegar a la satisfacción del cliente, medir resultados e implementar metodologías para gestionar procesos ya que esta es la única manera de generar calidad en lo que se está realizando.

El concepto de cliente interno y externo se sigue manteniendo y aparece ahora con más énfasis en el logro de la satisfacción de las partes interesadas, siendo éstas los empresarios, directivos, mandos, trabajadores, proveedores, clientes, agentes sociales y la sociedad en su conjunto. Éstos son en grupo los elementos que se tienen que tomar en cuenta y que se deben de satisfacer, si

unos ganan y otros pierden no hay negocio. El día de hoy los clientes están informados, preparados, tienen cultura de mercado por ello exigen más, si satisfacerlos es un objetivo, todas las partes implicadas, por lógica deben lograrlo.

Para dar satisfacción al cliente será necesario conocer sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias para diseñar el servicio, diseño que debe de incluir elementos de evaluación y medida para saber si el objetivo se está cumpliendo y conocer cuáles son los puntos que mejorar para consolidar la relación con el cliente.

La prestación del servicio, necesita estar definida en términos de características que aunque no siempre son observables con el cliente, le afectan directamente.

Las exigencias del servicio son detectables y medibles, por lo tanto medibles y controlables. Cada empresa de acuerdo con sus características debe de crear una metodología propia, operativa, sencilla y fiable para evaluar el servicio.

Es necesario que las empresas realicen evaluaciones a cada uno de sus proveedores, obtener datos estadísticos que permitan identificar los resultados, para poder implementar las modificaciones pertinentes en los procesos evaluados, poner en práctica los cambios e informar a las acciones realizadas.

Los resultados deben ser documentados a través de un plan de acciones ya sean preventivas o correctivas. Los documentos serán hojas de registro que se deberán archivar junto a las decisiones de mejora implantadas. Esta documentación deberá presentarse en la auditoria anual que efectúa el organismo de certificación, ello mostrará la mejora continua de los procesos y servicios.

3.6 ¿CUÁLES SON LOS INDICADORES?

Para medir el nivel de satisfacción que tienen los clientes con el servicio que se les está ofreciendo se puede comenzar partiendo de características e indicadores generales cuantitativos o cualitativos, así como también de las características propias del servicio referidas al proceso, como se muestran a continuación:

- *Cuantitativos*: Relativos a la cantidad, número o grado. Por ejemplo ¿Cuánto tiempo tiene que esperar una persona durante la prestación del servicio?
- *Cualitativos*: Los indicadores cualitativos están determinados por un grupo de características relativas a la calidad,
- *Propios del Servicio*: Este grupo de indicadores se refiere al proceso, al sistema y a los elementos complementarios. Por ejemplo ¿Es el proceso el adecuado? ¿Los pasos o etapas que se han seguido, tienen satisfecho al cliente?
- *Formas de medir*: Este tipo de prácticas se deben llevar a la práctica contando con la percepción del cliente, es necesario conocer que es lo que el cliente entiende por un buen servicio ya que quizá los términos que tenga la empresa y cliente pueden diferir.

3.7 LAS NUEVAS NORMAS ISO 9000:2000

Las normas son necesarias en la actualidad para toda actividad organizada, por esta razón en el mundo, las organizaciones las crean y las siguen con rigidez con el fin de alcanzar con éxito los objetivos de la organización.

En actualidad a nivel mundial las normas ISO 9000 e ISO 14000 son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los

procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas.

Debido a los constantes cambios que surgen la estructura de las normas también se han visto afectadas, para reflejar enfoques modernos de gestión y para mejorar las prácticas de la organización.

Aunque se mantienen los requisitos esenciales, las ISO 9000:2000 están compuestas por cuatro normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos que establecen las siguientes características:

- Incrementar el compromiso de la dirección.
- Orientación a procesos.
- Incluir la satisfacción del cliente.
- Mejora continua.

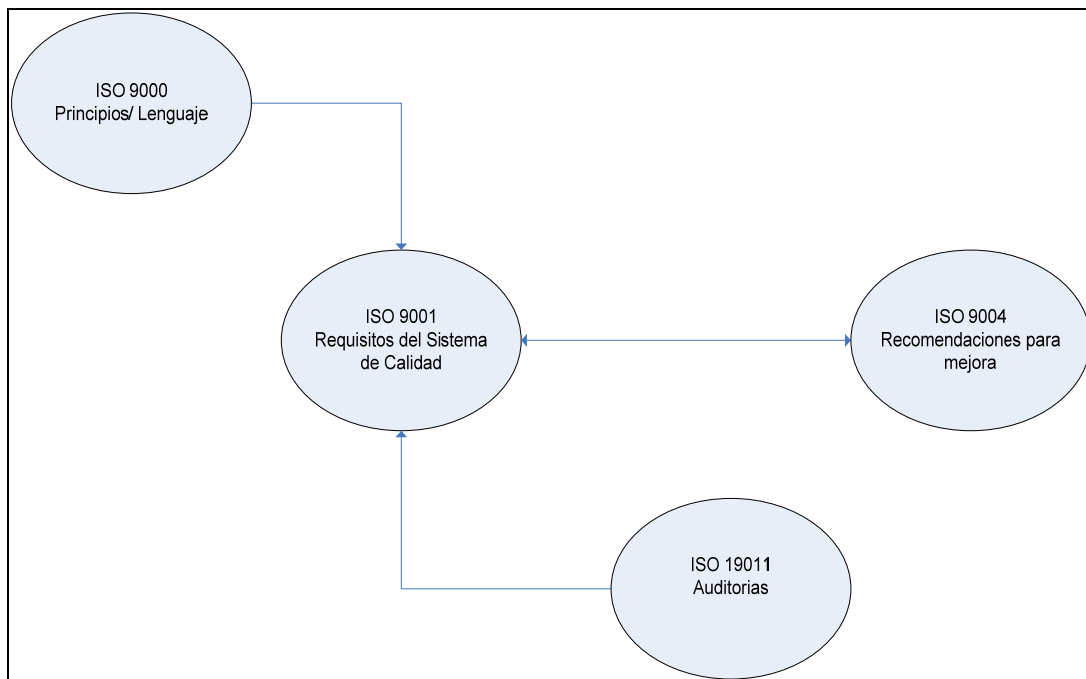


Figura 4. Relación ISO´s

El cambio y actualización de las normas, se ha motivado con el objetivo de mantener un proceso de mejora continua en las organizaciones. Haciendo las siguientes consideraciones:

- Simplicidad de uso y vocabulario usado por las organizaciones.
- Aplicable a todas las categorías genéricas de productos.
- Gestión orientada a “aproximación a procesos”.
- Es un camino hacia la gestión de la calidad total.
- Orientación hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente.
- Compatibilidad con otros sistemas de gestión.

Las normas ISO 9000:2000 están basadas en los 8 principios de gestión de la calidad preparados por expertos internacionales en calidad y tomadas como directrices, dichos principios son:⁶

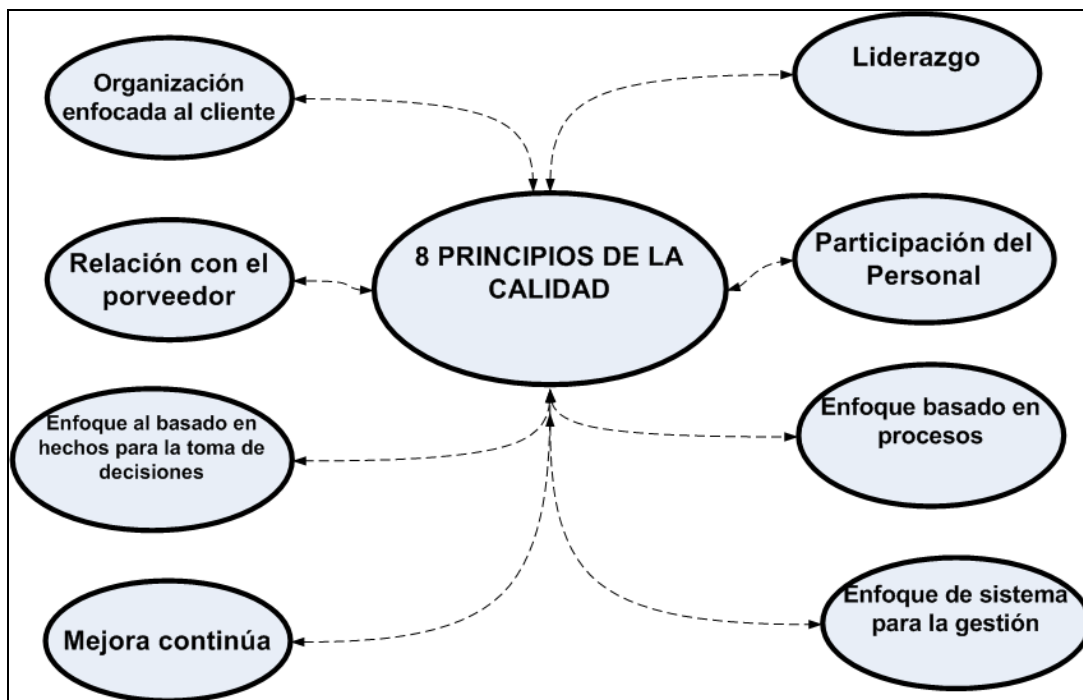


Figura 5. Los 8 Principios de la calidad

Fuente: Salazar Munch. Más allá de la excelencia de la calidad. 2007.

⁶SENLLA, Andrés; MARTÍNEZ, Eduardo. “ISO 9000:2000; Calidad en los Servicios”

- *Organización enfocada al cliente:* debido a que las organizaciones dependen de sus clientes deben de comprender las necesidades que éstos tienen ya sean actuales o futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse por sobre pasar las expectativas que tienen.
- *Liderazgo:* este punto es importante ya que de este depende el involucramiento con el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- *Participación del personal:* el personal es un recurso indispensable en todas las organizaciones y su participación facilita el uso de sus capacidades para beneficio de la organización.
- *Enfoque al proceso:* cuando los recursos se controlan correctamente es cuando se pueden obtener más efectivamente los resultados deseados.
- *Mejora continua:* es un objetivo permanente en la organización.
- *Toma de decisiones por datos:* las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- *Relación beneficiosa con los proveedores:* las relaciones recíprocamente provechosas entre la organización y sus proveedores intensifica la capacidad de ambas organizaciones para crear valor.
- *Enfoque del sistema hacia la gestión:* identificar, entender, y gestionar un sistema de procesos interrelacionados, mejora la eficacia de una organización.

3.8 EL CICLO DEL SERVICIO DEL CLIENTE

Un ciclo de servicio es la secuencia completa de contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades demandadas. Se inicia en el cliente con la concreción de necesidades plasmadas en un requerimiento y que otro está dispuesto a proveer. Este suceso continúa con una serie de instantes de contacto hasta que el cliente cierra el ciclo si queda satisfecho con el resultado y está dispuesto a regresar y demandar nuevamente el servicio.

Mediante éstos procesos los clientes y los proveedores articulan condiciones de satisfacción y las completan a través del encadenamiento de los semiciclos básicos que permiten cumplir con la promesa principal acordada.

Esta interrelación entre cliente-proveedor se fundamenta en cuatro etapas básicas conceptuales con sus instantes generales de contacto:

1. Preparación en dónde el cliente estudia y define sus necesidades plasmándolas en una solicitud y el proveedor identifica cuáles son las preocupaciones del cliente y cómo se le podrán satisfacer de manera fácil.
2. Escucha y Negociación dónde el proveedor está dispuesto a satisfacer la demanda mediante la evaluación y la definición conjunta de las condiciones de promesa del servicio; el proveedor identifica que tiene que hacer para poder elaborar propuestas de promesa “realizables”, “confiables” y “atractivas” y el cliente precisa el apoyo que necesita el proveedor para estar en condiciones de establecer compromisos.
3. Ejecución en dónde a partir del acuerdo conjunto, la promesa, da inicio a la prestación del servicio. Para esto el proveedor identifica como soporte una red interna de compromisos, y una infraestructura de tecnología que le permitirá sobre unos estándares de eficiencia optimizar su productividad y entregar un producto con calidad y oportunidad.

4. Aceptación cuando a partir de la declaración de cumplimiento de lo prometido el cliente recibe el producto y lo evalúa contra la promesa para afirmar su aceptación y declarar cumplidas o no las condiciones de satisfacción del servicio. Es en este instante dónde se construye la percepción positiva de satisfacción del cliente.

Los cuatro pasos descritos anteriormente, se ven reflejados en el siguiente esquema:

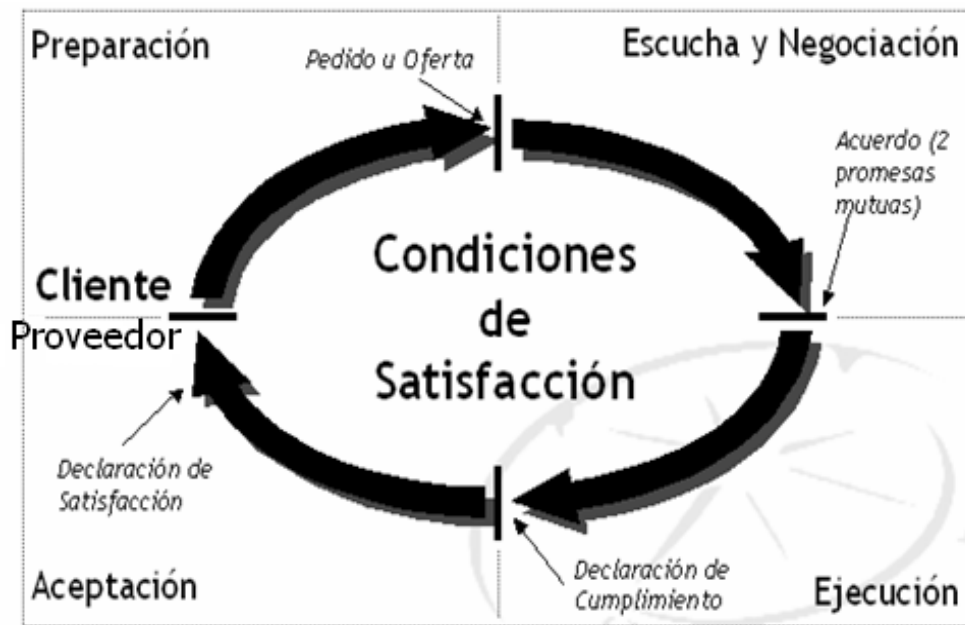


Figura 6. Ciclo de servicio al cliente

Fuente: Larrea Pedro, Calidad de servicio. 2001

3.9 SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

Un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho.

Calidad es satisfacer al cliente. ¿Cómo? cumpliendo con los requerimientos del servicio. ¿Hasta dónde? hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite.”⁷

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para mejorar la competitividad de las organizaciones. La identificación de las necesidades es un componente esencial para mejorar la competitividad del proveedor.

Para que una persona pase de la etapa de comprador a cliente es necesario conocer cuáles son sus requerimientos, por eso es importante para las empresas conocer siempre que es lo que desea el cliente, lo que espera recibir por parte de la empresa, esto lo puede manejar mediante interacción con los clientes, realizar cuestionarios, entrevistas, etc., cuando un cliente se encuentra entusiasmado con el servicio recibido por parte de la empresa se siente a gusto, contento y realizado, entonces se convierte en un cliente fiel para la empresa y empieza a desechar ofertas por parte de la competencia. También es necesario dar a conocer que es lo que incluye el servicio proporcionado por la empresa por el cual paga el cliente y cuáles son los servicios adicionales que la empresa le obsequia al cliente.

La empresa puede medir la satisfacción del cliente mediante la aplicación de un sistema permanente, por ejemplo:

- Realizar una serie de entrevistas (llevadas a cabo por un encuestador externo y/o interno).
- Ejecutar entrevistas a través del correo.
- Mediante entrevistas realizadas vía telefónica.

⁷HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. “Introducción a la administración, un enfoque teórico y práctico.

- Tiempo en el mostrador y,
- Mediante los consejos los cuales son proporcionados por los clientes.

Existen diversos beneficios que la organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en:

- El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar; se genera la lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a su gremio.
- El cliente satisfecho deja de lado a la competencia y se obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

3.10 ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Existen diferentes estrategias acerca del servicio al cliente, como se enlistan a continuación:⁸

1. **El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.** Para que los empleados de la empresa adopten y lleven a cabo un buen servicio al cliente este debe estar reflejado desde los altos ejecutivos de la empresa.

2. **La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.** La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización.

3. **Satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.** Satisfacer a los empleados en sus necesidades, mediante su remuneración además de

⁸SENLLA, Andrés; MARTINEZ, Eduardo. "ISO 9000:2000; Calidad en los Servicios"

otorgarles reconocimientos ayuda a que los empleados se sientan contentos y a gusto con la empresa.

4. La lealtad de los empleados impulsa su productividad. Mantener satisfechos y motivados a los empleados, ayuda a que ellos incrementen su productividad dentro de la empresa.

5. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.

Los empleados una vez motivados, incrementan su productividad lo cual se ve reflejado en la manera en que atienden a los clientes, la responsabilidad que adquieren lo cual incrementa el valor del servicio.

6. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente. El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

7. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente. Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos.

8. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos. Los clientes leales a la empresa asisten regularmente a realizar sus compras lo que ayuda a la empresa a incrementar sus utilidades, y además estos comentan el buen servicio que proporciona la misma, es decir mayores personas asisten a la empresa a realizar sus compras.

3.11 ESTRATEGIA PARA FIDELIZAR AL CLIENTE

Se debe mantener a los clientes satisfechos y para esto es necesario darle un valor añadido a la gestión. Satisfacer al cliente significa cumplir con lo acordado en los respectivos contratos.

Para mantener el nivel de servicio acordado debe estar alineado a objetivos concretos. El camino hacia la fidelidad de los clientes es la mejora continua, ya que no es suficiente hacer las cosas bien, se debe mejorar continuamente en busca de la excelencia y eliminar la falta de calidad. Implantar la calidad no es sólo preocuparse de unos productos o servicios, es garantizarlos diseñando un sistema de gestión, adaptado a las necesidades de la empresa capaz de asegurar la continuidad, la rentabilidad, creación de empleo y desarrollo de las personas.

Se puede concluir que se necesitan clientes fieles para asegurar la continuidad de la empresa, ya que buscar nuevos clientes es posible, pero caro y de baja rentabilidad, el sistema que se utilice debe asegurar mantener los clientes actuales con un mínimo esfuerzo pero con un sistema infalible servicio al cliente.

3.12 VENTAJAS DE UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE

Deben ser innumerables las situaciones que se cuentan entre ventajosas para las empresas que prestan un adecuado servicio al cliente; no sólo porque les proporcionará mayor entrega a sus clientes trayendo consigo mayor estabilidad en el mercado. Además, si realmente se puede acceder a una estrategia de servicio al cliente adecuada, se pueden encontrar entre otras ventajas:

- El mejoramiento de los planes futuros, mediante acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios.
- Conocimiento de lo que es importante para cada cliente en particular.
- Incremento de la confianza de la atención de no conformidades.

Para enfatizar la importancia de la calidad del servicio de atención al cliente, basta decir que si se tiene una excelente atención se logra: retener al cliente, atraer a nuevos clientes y aumentar la reputación de la organización.

La lealtad es una ventaja competitiva que impide que los competidores desgasten su base de clientes. Las empresas deben fortalecer una base de clientes leales, en la medida que el servicio sea mejor, mayor será la base de clientes logrando el éxito.

El servicio no tan sólo es útil para mantener los niveles de lealtad, también es capaz de restablecerla. Un buen programa de educación del consumidor puede restablecer, entre los clientes que han tenido problemas en una empresa, la lealtad hacia una marca y consolidar la confianza y la intención de volver a comprar.

3.13 ¿QUE OFRECER AL CLIENTE?

Una vez que se han identificado las necesidades de los clientes y como se va a solucionar sus problemas no se debe caer en los errores de ofrecerles más de lo que se les puede brindar, ya que si se hace menos de lo que los clientes esperan, estos catalogarán el servicio como malo, en cambio, si se ofrece exactamente lo que se puede cumplir, entonces el servicio será percibido como bueno, sin embargo si la empresa hace más de lo que los clientes esperan recibir, entonces será percibido como algo mas superior. Este último es lo más recomendable ya que con esto se logra retener en gran medida a los clientes.

3.14 CULTURA DE SERVICIOS.

“La infraestructura del servicio o (cultura de servicio) se da mediante el resultado de las empresas que se administran manteniendo la información que se genera con los clientes y transmitiéndola a cada uno de los departamentos de la empresa, modernizan su tecnología o adaptan a sus necesidades y analizan los valores que deben compartir todos los que trabajan en la compañía. La cultura de una organización se puede definir como el consenso

que favorece la prestación de un buen servicio.”⁹ Un aspecto importante es que al establecer una cultura de servicio, esta no podrá llevarse a cabo si no existe un compromiso por la alta gerencia, ya que a través de ellos se podrá transmitir a los demás empleados de la empresa.

3.15 ¿COMÓ INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS CON EL SERVICIO AL CLIENTE?

Desarrollar un programa de capacitación para los empleados de la empresa de cómo debe de brindar una buena atención al cliente. La empresa debe utilizar herramientas visuales en las instalaciones sobre la importancia del servicio, publicar escritos para los clientes de la importancia que ellos tienen para la empresa.

3.16 PUNTOS CLAVE PARA UNA BUENA ATENCIÓN AL CLIENTE

- I. Se debe tener al cliente en primer término.
- II. Se debe cumplir lo establecido en los contratos (Calidad, legales, comerciales, etc.).
- III. Ofrecer beneficios al cliente.
- IV. Los empleados de la empresa deben estar satisfechos con su trabajo, ya que un empleado insatisfecho provocará un cliente insatisfecho.
- V. Solo la calidad del servicio está en la mente del consumidor, es decir solo él puede catalogarlo como un servicio bueno o malo.
- VI. El servicio aunque sea muy bueno, siempre debe ser mejorado para satisfacer de mejor manera al cliente.
- VII. Todos los miembros de la empresa deben trabajar en conjunto para satisfacer al cliente.

⁹ Tschohl John, Franzmeier Steve; Servicio al cliente. El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO:

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

En capítulos anteriores, se hace referencia a la importancia que tiene la calidad de los servicios y/o productos que los proveedores ofrecen a los clientes, para finalizar este trabajo se desarrollo un procedimiento para evaluar a los proveedores de materia prima en la industria farmacéutica.

Nos colocaremos en la postura de clientes que establecen los requerimientos a los proveedores, con el objetivo de identificar al mejor y así garantizar el suministro de materias primas de calidad en la industria farmacéutica de acuerdo a la normatividad que la rige.

Al finalizar evaluaremos la satisfacción como clientes...

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA¹⁰

La industria farmacéutica es un importante elemento de los sistemas de asistencia sanitaria de todo el mundo; está constituida por numerosas organizaciones públicas y privadas dedicadas al descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos para la salud humana y animal (Gennaro 1990).

Se fundamenta en la investigación y desarrollo de medicamentos para prevenir o tratar las diversas enfermedades y alteraciones. Los principios activos que se utilizan en los medicamentos presentan una gran variedad de actividades farmacológicas y propiedades toxicológicas (Hardman, Gilman y Limbird 1996; Reynolds 1989).

Son muchos los factores dinámicos científicos, sociales y económicos que configuran la industria farmacéutica. Algunas compañías farmacéuticas trabajan tanto en los mercados nacionales como en los multinacionales. En todo caso, sus actividades están sometidas a leyes, reglamentos y políticas aplicables al desarrollo y aprobación de fármacos, la fabricación y control de calidad, la comercialización y las ventas (Spilker 1994).

¹⁰ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO, *Keith Tait "Industrias Químicas"*

4.2 GUÍA GENERAL PARA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Esta guía debe aplicarse a todas las materias primas (principios activos y excipientes) que se pretendan comprar para la fabricación de medicamentos en la industria farmacéutica.

Una vez identificada la materia prima requerida, se propone un formato de identificación con el cual se da inicio a la búsqueda de potenciales proveedores que serán sometidos a un proceso de evaluación. El formato debe contener como información mínima lo siguiente:

1. Datos del material solicitado
 - a. Nombre de la materia prima
 - b. Grado/ Compendio requerido
 - c. Consideraciones especiales
2. Datos de posibles proveedores
 - a. Nombre
 - b. Datos de contacto

Con la información de los puntos anteriores, se identificará a los proveedores que participarán en la evaluación; el personal responsable de esta actividad deberá revisar los siguientes aspectos:

3. Cadena de suministro de la materia prima
 - a. Identificar al fabricante del material.
 - b. Identificar la ubicación de manufactura del material.
4. Cadena de Distribución
 - a. Empaque cerrado del distribuidor contra las buenas prácticas de distribución.
 - b. Almacenamiento de granel, manejo y empaque según aplique (BPF).
 - c. Condiciones de re empaque de contenedores.
 - d. Actividades de muestreo.
5. Certificaciones de la empresa que garanticen:
 - a. Buenas prácticas de distribución (BPD/GDP),

- b. Buenas prácticas de documentación (BPD/GDP),
- c. Buenas prácticas de fabricación (BDF/GMP),
- d. Tipo de registro ante COFEPRIS,
- e. Cualquier otra certificación que aplique.

6. Documentación del material

- a. Certificado de análisis
- b. Cartas (solventes residuales, metales pesados, BSE/TSE, GMO'S, etc.).
- c. Hoja de datos de seguridad
- d. DMF (por sus siglas en inglés Drug Master File).
- e. Validación de metodologías analíticas en caso de que estas no sean compéndiales

7. Reunión con el proveedor

Una vez realizada la revisión de los puntos anteriores se recomienda agendar una reunión con el proveedor(s), áreas participantes en el proceso de evaluación y los usuarios finales de la materia prima. En esta reunión se sugiere aplicar un cuestionario para puntualizar y verificar el cumplimiento de la materia prima y proveedor.

Al finalizar la reunión con el proveedor, se tomará la decisión para proceder a realizar la compra o no del material.

La decisión anterior estará en función de: cumplimiento de estándares de calidad, factibilidad técnica para el fin de uso de la materia prima, logística adecuada en tiempos de respuesta del proveedor, contratos comerciales y legales.

CUESTIONARIO, PARA PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA

Fecha: _____

PROVEEDOR	Nombre :	_____
	Contacto :	_____
	Dirección :	_____
MATERIA PRIMA	Nombre :	_____
	Compendio :	_____

Pregunta	Respuesta (s)		
	SI	NO	Información
1.- La materia prima tiene DMF			
2.- ¿Cuál es el número de registro del DMF y en que países esta registrado?			
3.- El sitio de fabricación, ¿cuenta con certificación BPF? Indique la dirección			
4.- De acuerdo al compendio ¿cuenta con información de las sustancias relacionadas? Enlístelas			
5.- ¿Tienen información de sus vías de degradación de la molécula? Menciónelas			
6.- ¿Cuenta con productos de degradación? ¿cuáles?			
7.- Explique brevemente la forma en que asignan lote a la materia prima			
8.- ¿Posibilidad de proveer la materia prima acorde a necesidades técnicas?			
9.-Capacidad y tiempo de entrega de la materia prima			
10.- Condiciones de almacenamiento de la materia prima			
11.- Disponibilidad de las hojas de seguridad			
Observaciones			
<ul style="list-style-type: none"> • • • 			

Elaboró : _____
Nombre y firma

4.3 Auditoría y seguimiento de proveedor

Concluido el proceso de evaluación se procede a realizar una auditoría al proveedor seleccionado con el objetivo de garantizar el cumplimiento de buenas prácticas de fabricación, alineación a normatividad (la que aplique) y revisión del cumplimiento de sus estándares corporativos.

La Auditoria deberá estar liderada por los expertos en el sistema de gestión a evaluar. El auditor (s) debe presentar el reporte de auditoría al proveedor y así esperar el plan de acciones preventivas y/o correctivas (si aplica). Con los dos documentos anteriores se tomará la decisión final de aprobación del proveedor para suministrar la materia prima de interés y se establecerá la frecuencia de auditoría al mismo.

Como parte del seguimiento y garantizar la calidad de la materia prima es necesario establecer un acuerdo de calidad entre proveedor y cliente, en donde se plasmarán todos los requerimientos que ambas partes deben cumplir durante el suministro de la materia prima.

4.4 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR

Una vez establecida la relación cliente-proveedor, surge la necesidad de dar seguimiento contable a los niveles de satisfacción/ insatisfacción que se tiene, con el objetivo de mantener constante el nivel de calidad de los insumos provistos, identificar puntos de mejora o en su defecto puntos críticos que pueden comprometer la calidad.

A continuación se enlistan los puntos que se deben considerar para las mediciones pertinentes (necesario utilizar alguna herramienta de calidad):

- ❖ Verificar la cadena de suministro cliente-proveedor
- ❖ Negociación de requisitos cliente-proveedor en los formatos oficiales y que estén firmados por las entidades legales que aplique.

- ❖ Contar con un sistema de medición de estas estrategias y reuniones de verificación de avances.
- ❖ Establecer la medición de las variables críticas del proceso para identificar sus desviaciones y corregirlas, para tener un proceso en control.
- ❖ Una vez que el proceso está en control (estadístico) se deben generar proyectos de mejora de éste (aplicar la metodología de ciclos (o bucle) de mejora del Dr. W. Deming).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Podemos concluir este trabajo desde dos vertientes principales, la primera es en el rubro de la Calidad, pues sabemos que calidad en el servicio a clientes es **indispensable**, es necesario que las organizaciones tengan un sistema de gestión que nos permita "medirla" para tener un control. Con la guía desarrollada en este trabajo proporcionamos una herramienta capaz de garantizar la Calidad de los servicios e insumos involucrados en la evaluación.

Es preciso recalcar que generar una cultura de Calidad no es fácil pero tampoco imposible, y el no tenerla tiene varias consecuencias no gratas como son pérdida de dinero, re-procesos, productos de baja calidad, reclamos, etc. y obviamente esto va en contra de los objetivos de cualquier organización.

La segunda vertiente, está relacionada al caso práctico que describimos en este trabajo, debido a la criticidad de los productos farmacéuticos es importante que las organizaciones de este rubro cuenten con un sistema de gestión de proveedores con el objetivo de garantizar la calidad de los insumos, el cumplimiento normativo y calidad de servicios. La evaluación de proveedores a través de auditorías permite aplicar las acciones correctivas y preventivas a cada sector, obteniendo mayor adhesión al sistema en el mejoramiento de la gestión.

El contar con buenos o malos proveedores puede resultar crucial para la gestión y éxito de una organización. La Norma ISO 9001: 2008 señala directrices claras y precisas, que al traducirlas en herramientas prácticas de gestión, nos permitirán seleccionar y desarrollar a nuestros proveedores, quedándonos con los mejores y transformándolos en nuestros aliados estratégicos, con visión de mediano / largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA:

COLUNGA Dávila Carlos: "La Calidad en el Servicio." Editorial. Panorama. México, 1998. 119 pp.

CROSBY B. Philip: "La Calidad no Cuesta." Editorial. CECSA. Primera edición 1987, Décima reimpresión 1997. México. 238 pp.

GINEBRA Joan, Arana de la Garza Rafael. "Dirección de Servicio: La otra Calidad". Editorial. MC Graw Hill. Colombia. 240 pp.

GILLES Legault. "Alcanzar la Calidad Total. En una Empresa de Servicios." Editorial. Trillas. Primera edición. México, 1999. 160 pp.

HAYES E. Bob. "Como Medir la Satisfacción del Cliente." Editorial. Gestión 2000, S.A. Primera edición. España, 1995. 191 pp.

HOROVITZ Jacques, Jurgens Panak Michele. "La Satisfacción del Cliente." Editorial. MC Graw Hill. Primera edición. Colombia, agosto 1994. 342 pp.

JURAN J. M., Gryna F. M. "Análisis y Planeación de la calidad." Editorial. McGraw nHill. Tercera edición. México 1998. 633 pp.

MARTÍNEZ Eduardo, Martínez Nicolás, Senlle Andrés. ISO 9000:2000. "Calidad en los Servicios." Editorial. Gestión 2000. Primera edición. Barcelona 2001. 186 pp.

MARC Lehu-Jean. "Fidelizar al Cliente." Editorial. Paidós. Primera edición. España 2001. 379 pp.

MÜLLER de la Lama Enrique. "Cultura de Calidad de Servicio." Editorial. Trillas. Primera edición. México 1999. 125 pp.

SEWELL Carl. "Clientes para Siempre." Editorial. MC Graw Hill. Colombia. 205 pp.

SERGIO Hernández y Rodríguez. Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico. Editorial. MC Graw Hill. Primera edición. México 1994.

TSCHOLTL John, Franzmeier Steve. "Servicio al Cliente". El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Editorial. Matilde Schoenfeld. Primera Edición. México 1996 – 1997.

WELLEMIN John. "Servicio efectivo al cliente en una semana." Editorial. Panorama. Primera edición. México, 1997. 95 pp.

WELLINGTON Patricia. "Como brindar un servicio integral al cliente." Editorial. MC Graw Hill. Primera edición. Colombia, 1997. 255 pp.